



Universidad
Zaragoza

Trabajo De Fin De Grado

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DAMM S.A

Autor/es

Abad Arcega, Lucía

Director/es

González Gil, Consuelo

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA



Facultad de
Economía y Empresa
Universidad Zaragoza

RESUMEN EJECUTIVO

Autora: Lucía Abad Arcega

Directora: Consuelo González Gil

Título: Análisis estratégico de Damm S.A

Titulación vinculada: Grado en administración y dirección de empresas

Resumen: El proyecto se centra en el análisis de la estrategia que sigue la empresa Damm S.A junto con sus factores internos y externos. Su principal actividad está centrada en la producción de cerveza, aunque también fabrica otros productos como refrescos o agua mineral embotellada. El objeto del análisis es determinar cómo compite la empresa en la industria española y determinar qué factores presenta el mercado en el que opera para que le lleven a utilizar determinada estrategia. Se describe la estructura de la industria además del mercado en el que se encuentra y en el que compite Damm. También se realiza un análisis externo y análisis interno para determinar los factores que influyen en el desarrollo de su actividad.

Palabras claves: etapa del ciclo de vida de la industria, competencia, estrategia y diferenciación.

Abstract: The project focuses on the analysis of the current strategy of Damm S.A and its internal and external factors. The main activity of the company is based on the production of beer, although it also produces other products like soft drinks or bottled mineral water. The object of the analysis is to determinate how the company competes in the Spanish industry and determine what factors in the market lead to Damm to carry out that particular strategy. It is also described the industry and market structures in which the company competes. Moreover, an external and internal analysis is carried out in order to determinate what factors influence the development of the Damm's activity.

Key words: stage of the industry life cycle, competition, strategy and differentiation.



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. PRESENTACIÓN E HISTORIA DE LA COMPAÑÍA	4
2.1 SUS PRODUCTOS.....	5
3. LA INDUSTRIA CERVECERA	9
3.1 GRADO DE CONCENTRACIÓN DEL SECTOR	12
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	14
4.1 ANÁLISIS DE ENTORNO GENERAL.....	14
4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPEFÍCO: PORTER.	16
4.2.1. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.....	17
4.2.2. PROVEEDORES	18
4.2.3. CLIENTES	18
4.2.4. SUSTITUTOS	18
4.2.5. AMENAZAS DE ENTRANTES	19
4.3 CONCLUSIONES	21
4.3.1. GRUPOS ESTRATÉGICOS.....	21
4.3.2. ETAPA DEL CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA	21
5. ANALISIS INTERNO	22
5.1.1. TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES	22
5.1.2. CADENA DE VALOR	25
5.1.3. DAFO.....	27
6. ESTRATEGIA COMPETITIVA	29
7. ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	30
8. FUTURO.....	31
9. CONCLUSIONES	32
10. BIBLIOGRAFÍA.....	33

1. INTRODUCCIÓN

Damm S.A es una empresa española con sede en Barcelona. Su principal actividad de negocio consiste en la producción de cerveza, aunque también fabrica otro tipo de bebidas como refrescos o agua mineral embotellada. La industria cervecera española se encuentra en la etapa de madurez, es decir una fase en la que el tamaño óptimo ya fue alcanzado y se encuentra en una situación de estancamiento de ventas, lo que lleva a iniciar una importante competencia entre las empresas del sector. El objetivo de este estudio es analizar qué factores le llevan a la empresa a optar por la estrategia que desempeña, la diferenciación, y de ahí ver el comportamiento entre las empresas del sector y de Damm en concreto. Esta industria cervecera resulta de gran interés tras el trascurso que ha tenido a lo largo de los años hasta hoy en día, del que se pueden extraer importantes e interesantes conclusiones que explicarían la evolución que se ha dado en la empresa Damm S.A.

El trabajo se ha dividido en el estudio de la industria, el entorno general y específico, se ha llevado a cabo un análisis interno y de la estrategia que actualmente presenta Damm para entender el funcionamiento de la industria y como se enfrenta Damm a ella para lograr la posición en la que se encuentra.

2. PRESENTACIÓN E HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

La elección de Damm se ha llevado a cabo gracias al desarrollo y transcendencia que ha tenido lugar en el mercado de la cerveza, teniendo bastantes aspectos significantes a lo largo de su trayectoria, de los que comentaremos posteriormente. Además, se estudiarán los puntos claves para llevar a cabo el análisis, de tal forma que permitirá al mismo tiempo, un mayor aprendizaje y conocimiento sobre el tema.

Damm, perteneciente al sector de la cerveza, es una empresa española con sede en Barcelona fundada en 1876, gracias a August Kuentzmann Damm y a su mujer quienes se vieron forzados a abandonar la guerra de Francia y dar comienzo a una nueva vida en España en 1872, donde su clima, gastronomía y calidad de vida llamaban la atención

para poder abrir un nuevo negocio y así seguir dedicando su tiempo a lo que siempre hacían, fabricar cerveza.

De modo que, como se ha dicho, en 1876 fundaron su empresa cervecera la cual ha sido continuada por los hijos y nietos dando paso a once generaciones de Maestros cerveceros, siendo más de 130 años de negocio con el mismo entusiasmo e ilusión.

En 1905 inauguraron su fábrica “la bohemia” y en 1907 la cerveza recibió ya reconocimiento internacional en las ferias de Roma, Londres, Amberes, París y Génova.

A partir de 1930, la marca se consolidó en territorio nacional y unos años más tarde, comenzó a comercializarse en el extranjero, como es el caso del mercado americano en la década de los 50 donde se puede demostrar la gran conquista de la compañía. Se debe destacar varios hechos que le otorgaron gran importancia a la compañía, como su primera campaña de televisión coincidiendo con la celebración de su centenario en 1970. Su gran apuesta por el deporte en 1982, donde el Mundial de Fútbol de Naranja fue patrocinado por la empresa además de promocionar también los Juegos Olímpicos de Barcelona con la primera cerveza sin alcohol y además al formando enlatado.

La innovación es un factor clave para Damm, ya que es lo que ha dado paso a su gran transcendencia en el tiempo, revolucionando así el mundo de la cerveza. Hoy en día, la producción de cerveza ya no se da en la antigua fábrica, ya que se lleva a cabo en otra más grande, moderna y mejor habilitada para la producción de Damm. Dejando así la Antigua Fábrica de Damm como una sala multifuncional donde se realizan todo tipo de actividades como el evento de la entrega del Balón de Oro a Messi, ruedas de prensa, conferencias, etc.

2.1 SUS PRODUCTOS

La principal actividad de negocio de Damm S.A se centra en la producción de cerveza, aunque también se dedica a fabricar otras bebidas como refrescos o agua mineral embotellada. Estos vienen siendo batidos de chocolate (Cacaolat) leche (Letona) y agua embotellada (Veri, Fuente Liviana). Sin embargo, se comentarán únicamente los productos de cerveza que la empresa presenta. Se explicarán tres grupos de productos, los más recientes, los más destacables por su innovación entre

los últimos años 2014-2015 y luego el último grupo clasificado como ‘‘otros’’, donde se nombrarán el resto de tipos de cerveza.

→ Los más recientes:¹

✪ **Calatrava:** es una cerveza originaria de Castilla-La Mancha a principios de los años sesenta. Calatrava presenta un sabor único y destaca en su elaboración con pura malta, caracterizada por un triángulo de equilibrio entre aroma, sabor y cuerpo.

✪ **Märzen Daura:** nueva versión de Voll-Damm apta para celíacos. Su fórmula sin gluten permite que nadie pueda escapar al inconfundible sabor de la doble malta.

✪ **Damm Lemon:** una receta tradicional que da lugar a una cerveza clara caracterizada por la mezcla de 6 partes de cerveza Damm y 4 de limones mediterráneos, junto con un toque ligero de lima.

✪ **Free Damm Lemon:** elaborada con Free Damm y una menor proporción de limón.

→ Destacables por su innovación (2014-2015):²

✪ **Cerveza de Navidad:** en Navidad, Damm elabora dos variedades de cerveza pensadas para esta época. Por una parte, una ‘‘Indian Pale Lager’’, una reserva especial de obsequio para los colaboradores, clientes, etc. Por otra parte, y con el fin de poner al alcance del público su cerveza de Navidad, Damm lanzó en 2013 una Lager, fiel a la fórmula con la que en los años 50 los maestros cerveceros de Damm obsequiaban a amigos y colaboradores. En 2014 y 2015, Damm elaboró de nuevo esta edición especial, con ingredientes 100 % naturales, y vestida con una botella de coleccionista, disponible en formato de 66 cl en los puntos de venta habituales.

¹ Damm: www.damm.es

² 2015-Grupo Damm, informe integrado 2014/2015

✪ **Botella de 66 cl de Voll-Damm:** la popular cerveza Voll-Damm, lanzó un nuevo formato disponible en dos tercios de litro que hasta entonces sólo se empleaba para ediciones especiales.

✪ **Botella de 33 cl de Inedit:** la botella reproduce el diseño del formato de 75 cl en un envase de inspiración retro, con connotaciones de las botellas de champán y botellas de vinos borgoñas. Su diseño se confió de nuevo a Salvatore Adduci.

→Otros productos:³

✪ **Estrella Damm:** una cerveza rubia, galardonada con el Superior Taste Award 2011 y 20126 (máxima puntuación: 3 estrellas doradas) por el International Taste & Quality Institute.

✪ **Bock Damm:** cerveza negra al estilo Múnich, de gusto tostado, suave y ligeramente dulce. Galardonada con el Superior Taste Award 20127 (2 estrellas doradas).

✪ **Xibeca:** cerveza pilsen, suave y de carácter refrescante, con 4,6° de alcohol en volumen.

✪ **Voll-Damm Doble Malta:** cerveza Marzënbier, de doble Malta. Galardonada con el Superior Taste Award 2009, 2011 y 20126 (3 estrellas doradas).

✪ **Free Damm:** sin alcohol 0,0°. Galardonada con el Superior Taste Award 20118 (2 estrellas doradas).

✪ **Ak Damm:** cerveza rubia de pura Malta. Elaborada siguiendo el método original de August Kuentzmann Damm. Galardonada con el Superior Taste Award 20096 (2 estrellas doradas).

³ Grupo Damm: www.damm.es

Damm- Wikipedia, la enciclopedia libre. (<https://es.wikipedia.org/wiki/Damm>)

✪ **Damm Daura:** con bajo nivel de gluten, apta para celíacos. Galardonada con el Superior Taste Award 2011 y 20126 (2 estrellas doradas).

✪ **Saaz:** cerveza suave de lúpulo aromático de una pequeña región de la República Checa nombrada Saaz.

✪ **Inedit:** creada por Ferran Adrià y el equipo de El Bulli. Galardonada con el Superior Taste Award 2009, 2011 y 20126 (2 estrellas doradas).

✪ **Weiss Damm:** cerveza de trigo.

✪ **Daura Marzen:** con doble Malta, sin gluten, con más fuerza, cuerpo y sabor y la misma garantía de calidad que Daura.

✪ **Estrella del Sur:** Cerveza pilsen originaria de Sevilla (1959).

✪ **Estrella del Sur sin alcohol.**

✪ **Estrella de Levante:** Originaria de Murcia. Variedades pilsen (4,8°) y Sin Alcohol.

✪ **Victoria:** originaria de Málaga.

✪ **Keler:** elaborada con la receta de Juan y Teodoro Kutz. Galardonada con el Superior Taste Award 20127 (2 estrellas doradas).

✪ **Turia Marzen:** originaria de Valencia.

FIGURA1: Productos de Damm



3. LA INDUSTRIA CERVECERA

España es uno de los países con mayor tasa de fabricación de cerveza situándose en el puesto número 10 a nivel mundial y a su vez ocupando la cuarta posición como país productor de cerveza en el mercado europeo contando con una cantidad de 35 millones de hectolitros en 2015. De modo que, sólo tres países han conseguido superar el nivel de producción de España, siendo estos Reino Unido, Alemania y Polonia. Además, la cerveza como producto en España tiene un gran éxito ya que el 90% del consumo de cerveza en el país es de elaboración nacional.

El mercado de cerveza española logró superar la crisis donde hasta el año 2014 el consumo de la cerveza se encontraba en decadencia. Pero es a partir del 2014, cuando el consumo ha empezado a incrementarse notablemente junto con su producción y venta.⁴ Para poder verlo más detalladamente, a continuación se explicará cómo ha ido la producción, venta y consumo de cerveza en nuestro mercado nacional, haciendo a su vez comparaciones entre el 2014-2015 para ver la tendencia de estos parámetros.⁵

Producción de cerveza

Como podemos ver, nuestro país tiene una producción total de cerveza de unos 34.959.815 hectolitros en 2015, superando en un 4% la elaboración de cerveza del año anterior 2014 (33.620.365 hectolitros).

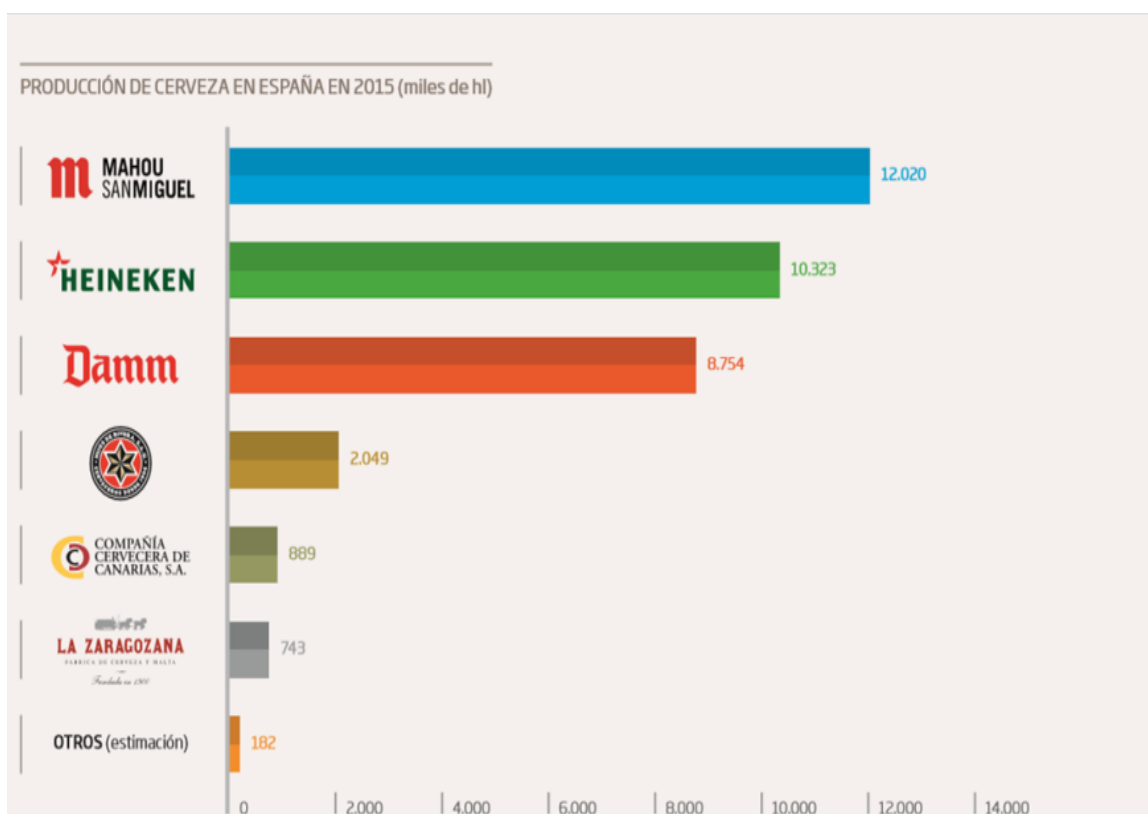
En España, como nos muestra la gráfica 1, sólo un número pequeño de grupos cerveceros son los que prácticamente se reparten el mercado, siendo concretamente seis con sus 140 marcas.

⁴ Ranking de los 10 mayores fabricantes nacionales de cerveza

⁵ Informe Socioeconómico de la Cerveza de 2014 y 2015 de la Asociación de Cerveceros de España

Entre los grupos, el grupo Mahou mantiene en 2015 la posición de liderazgo del 2014, con una cantidad de 12.020 millones de hectolitros producidos, aumentándose la producción a 1,1% respecto al 2014. El grupo que le sigue es Heineken, ocupando así la segunda posición entre los grupos que más alta tasa tienen de producción de cerveza en nuestro mercado, con una cifra de 10.323 millones de hectolitros producidos superando con un 3,1% a los hectolitros elaborados del anterior año 2014.

GRÁFICA 1



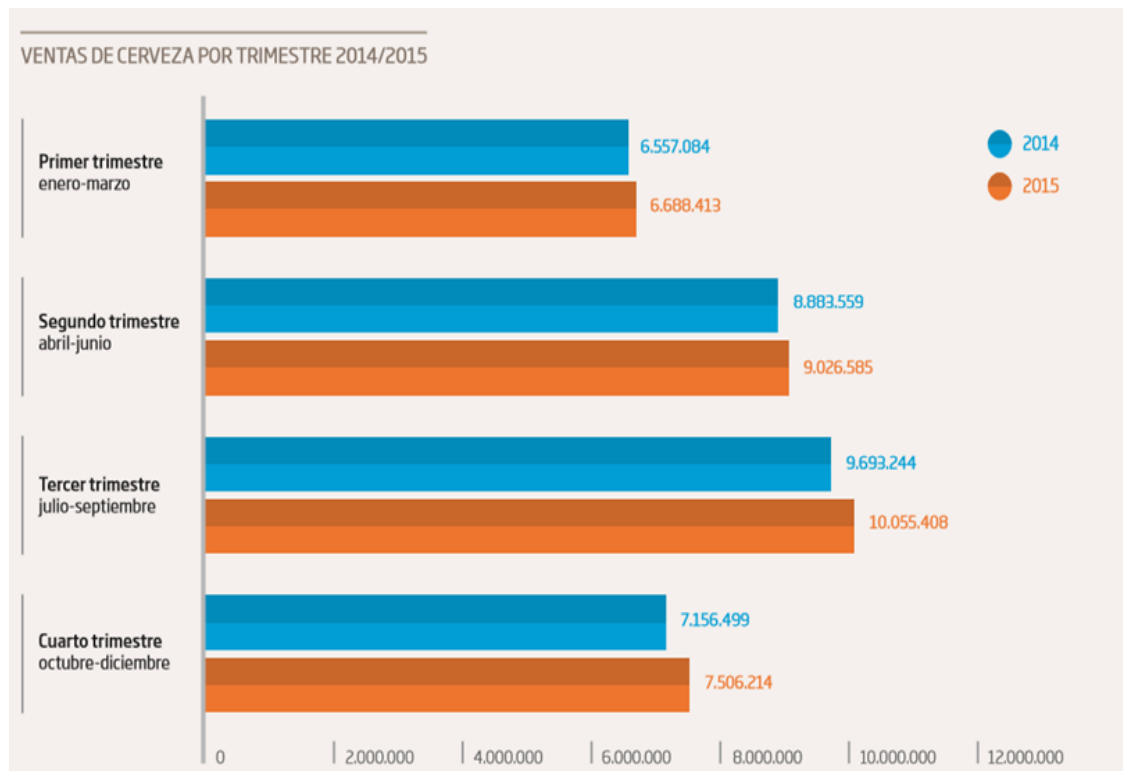
*Fuente: http://www.cerveceros.org/pdf/CE_Informe_socioeconomico_2015_v2.pdf

Venta de cerveza

Como se puede observar en la gráfica 2, las compañías del sector cervecero en España en 2015 consiguen superar a todos trimestres del 2014, lo que significa una comercialización cercana de los 33,3 millones de hectolitros para 2015, suponiendo así un aumento de ventas con respecto al año anterior 2014 del 3,1% superando a su vez el incremento de un 2,3% que también se dio el año anterior al comparar los datos del

2013-2014.⁶ Este incremento del 2015 en la comercialización de hectolitros de cerveza, presenta especial importancia, ya que es el mayor aumento que se ha dado en el mercado de la cerveza desde el año 2006 antes de la crisis económica. Lo que significa al mismo tiempo, el reflejo de una tendencia positiva de la comercialización.

GRÁFICA 2



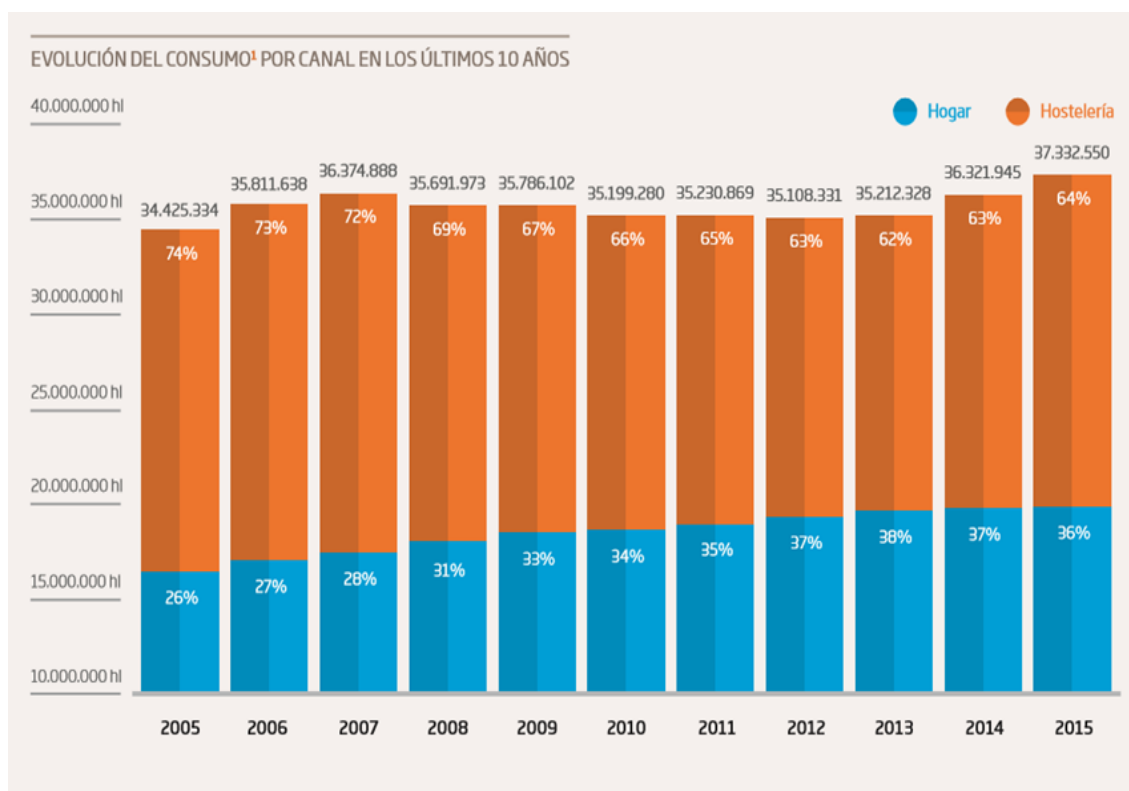
*Fuente: http://www.cerveceros.org/pdf/CE_Informe_socioeconomico_2015_v2.pdf

Consumo de cerveza

Como se puede ver en la gráfica 3, en 2015 el consumo de cerveza en España creció cerca de un 3% con respecto al año anterior, lo que en gran parte fue gracias a la recuperación de la economía Española, junto con los excelentes datos que nos proporcionó el turismo en ese año y la estabilidad fiscal. Todo ello, llevó a una mejora general de la hostelería y del consumo en hogares.

⁶ Informe Socioeconómico de la Cerveza de 2013 de la Asociación de Cerveceros de España

GRÁFICA 3



*Fuente: http://www.cerveceros.org/pdf/CE_Informe_socioeconomico_2015_v2.pdf

3.1 GRADO DE CONCENTRACIÓN DEL SECTOR

Se llevará a cabo un análisis de concentración para analizar el comportamiento de las empresas en el mercado. De modo que, para el análisis se utilizará una medida de concentración económica, el índice Herfindahl. Este índice puede oscilar entre 0 y 1, siendo 0 una situación de competencia perfecta y 1 el control monopolístico del mercado. Por lo que cuanto mayor sea el índice, más concentrado de encontrará el mercado. Para el cálculo del índice se sumarán las cuotas de mercados al cuadrado de las empresas que forman el sector. Sólo se tendrán en cuenta las seis empresas mostradas a continuación, dado que la participación del resto en el mercado es pequeña y su aportación al índice de Herfindahl es insignificante.

TABLA 1

					2015
		PRODUCCIÓN (miles de hl)	CUOTA MDO	CRn	S^2
MAHOU		12020	0,346	0,346	0,119
HEINEKEN ESPAÑA SA		10323	0,297	0,642	0,088
DAMM		8754	0,252	0,894	0,063
HIJOS DE RIVERA, SA		2049	0,059	0,953	0,003
COMPAÑÍA CERVECERA DE CANARIAS SA		889	0,026	0,979	0,001
LA ZARAGOZANA SA		743	0,021	1,000	0,000
TOTAL		34778	1,000		
				H	0,275

*Fuente: elaboración propia

El resultado del cálculo del índice con respecto a los datos del 2015, llevan a la conclusión de que el mercado de la producción de cerveza se encuentra altamente concentrado.

Además, este mercado se podría clasificar como un oligopolio asimétrico, ya que este sector está formado por un número de empresas pequeño y con grandes diferencias de tamaño, puesto que las tres empresas más grandes abarcan casi el 90%⁷ de la cuota de mercado.

Para el estudio de la concentración también resulta de interés el cálculo del número equivalente de empresas:

$$N = \frac{1}{H} = \frac{1}{0,275} = 3,63$$

Como se puede ver tal y como refleja la solución, el peso de la producción de cerveza lo tienen tres empresas, Mahou, Heineken, España y Damm. Además, si calculáramos el índice Herfindahl sólo con estas tres empresas, el resultado sería muy similar.

De manera que, gracias al cálculo del índice Herfindahl y al número equivalente de empresas se podría decir que estamos ante un mercado de competencia oligopólica.

⁷ Dato calculado a partir del informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2015.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.1 ANÁLISIS DE ENTORNO GENERAL

Para analizar DAMM S.A a nivel estratégico debemos estudiar el entorno externo, es decir, qué factores externos rodean y afectan positiva o negativamente por un igual a nuestra empresa y a todas aquellas empresas de la misma industria/mercado.

El modelo que sigue esta metodología de estudio de los factores que podrían influir en la empresa o industria es el modelo PESTEL⁸, el cual permite la identificación de factores que influyen en las empresas o industria y el grado de influencia de estos. De modo que, los factores o aspectos clave de analizar para el entorno exterior de la empresa son políticos, legales, económicos, sociales y tecnológicos, los cuales serán explicados a continuación:

→ **Factor político-legal:** en primer lugar, está relacionado con la política desarrollada en el país, de tal forma de determina e influye por un igual a todas empresas del mercado. De modo que si tenemos que aplicarlo a nuestro sector (mercado de la cerveza) un buen ejemplo podría ser la restricción política que presenta España al consumo de menores de 18 años en cuanto a bebidas alcohólicas. Puesto que si lo comparamos con otros países podríamos encontrar países donde la edad mínima para beber alcohol resulta en los 16 años de edad y en otros resulta ser a los 21. En segundo lugar, también influye en los proyectos empresariales que se llevan a cabo, dado que tienen que cumplir la normativa legal. Se podría hablar de licencias, leyes sobre el empleo, leyes de salud y seguridad laboral, derechos de propiedad intelectual, etc. Vivimos en un país donde el tema de bebidas alcohólicas esta intensamente regulado, en consecuencia como modo de ejemplo se citará algunas de las más importantes:

- Real Decreto 53/1995, de 20 de enero, por el que se aprueba la reglamentación técnico-sanitaria para la elaboración, circulación y comercio de malta líquida.⁹

⁸ GUERRAS, L.A. La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Editorial THOMSON CIVITAS. Cuarta edición, 2008.

⁹ https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1995-3394

- Real Decreto 1334/1995, de 31 de julio, por el que se aprueba la norma general de etiquetado, presentación y publicidad de productos alimentarios.¹⁰

- UE nº 178/2002, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de enero de 2002, por el que se establecen los principios y requisitos generales de la legislación alimentaria.¹¹

→**Factor económico:** representa todas las cuestiones económicas actuales y futuras que nos pueden influir en la ejecución de la estrategia de la empresa, es decir en el beneficio. Factores como las políticas económicas del gobierno, los tipos de interés y los niveles de renta, los factores macroeconómicos del país, tipos de cambio o el nivel de inflación. Y todos estos han de tenerse en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa. Por ejemplo, España sufrió una grave crisis económica que dio lugar a la caída del consumo de bienes que no eran de primera necesidad como viene siendo la cerveza en nuestro caso. Desde el inicio de la crisis económica hasta 2013 el consumo de cerveza en la hostelería registró una caída acumulada superior al 24%¹².

→**Factor social:** en línea con los hábitos de nuestra sociedad, el índice de abuso de bebidas alcohólicas en España es uno de los más bajos de la Unión europea. Ya que sólo un 7% de la población consume cinco o más veces al día este tipo de bebidas. Este dato se relaciona con el hecho de que el consumo de cerveza en España, igual que sucede con el vino, se reparta entre todos los días de la semana frente a otras bebidas cuyo consumo se concentra más en el fin de semana. Además, destacar que en España afectan muy positivamente las pautas de consumo de cerveza propias de este país¹³.

→**Factor tecnológico:** donde se puede notar como afecta el mercado de la tecnología a la empresa. De modo que, la empresa se tiene que plantear como las tecnologías que se están desarrollando y apareciendo en el mercado día a día pueden afectar a la sociedad y en concreto a la empresa hoy en día y en el futuro. En consecuencia, la empresa debería estudiar aspectos como la innovación en las TIC, el desarrollo y aparición de nuevas tecnologías asociadas con la actividad que lleva a cabo la empresa y que puedan ser de

¹⁰ <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1999-17996>

¹¹ <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2002-80201>

¹² Informe socioeconómico España 2013 (gráfico p.17):

http://www.cerveceros.org/pdf/CE_Informe_socieconomico_2013.pdf

¹³ Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2015.

gran utilidad para propiciar innovación en su cadena de valor y así poder afectar positivamente en su estrategia competitiva.

"La innovación tecnológica y digital es una parte importante de nuestra estrategia, como no puede ser de otra manera en un mundo en el que el consumidor está siempre conectado", señala Jaume Alemany, director de Márketing del Grupo Damm y responsable de la estrategia de digitalización de uno de los principales grupos del sector de la alimentación y bebidas en España.¹⁴

El Grupo Damm se centra especialmente en las redes sociales donde establece una relación fluida con sus usuarios de redes sociales para conocer más a sus clientes y tener una relación más cercana con sus clientes y así establecer una buen relación entre empresa y consumidor lo que genera fidelidad a la marca y acaba proporcionando rentabilidad. "Estamos volcados en tener una base importante de consumidores y en que sean fieles a la marca, pero somos conscientes de que algún día será importante el factor económico".¹⁵

4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPEFÍCO: PORTER.

FIGURA 2: 5 fuerzas de Porter



¹⁴ La apuesta "obligada" de DAMM por la tecnología: <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2015/12/31/56827cc8e2704e0c428b4647.html>

¹⁵ La apuesta "obligada" de DAMM por la tecnología: <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2015/12/31/56827cc8e2704e0c428b4647.html>

Este análisis es un modelo estratégico diseñado por Michael Porter, economista y experto en estrategia empresarial. El objetivo de este modelo es estudiar la estructura de un sector para ver como de atractivo resulta este, para ello, se analizarán las cinco fuerzas de Porter:

4.2.1. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

El sector de la producción de cerveza, como se ha podido ver se encuentra altamente concentrado, ya que está formado por un grupo de seis empresas (Mahou, Heineken España, Damm, Hijos de Rivera, la Compañía Cervecera de Canarias y La Zaragozana) donde tres de ellas abarcan el 89,4 %¹⁶ de la cuota de mercado a nivel nacional (Mahou, Heineken España y Damm). Sin embargo, el menor poder de competencia de las otras tres empresas restantes, es gracias a que se centran principalmente en la venta a nivel regional.

Para analizar la rivalidad existente entre las empresas del sector se llevará a cabo un breve análisis de los siguientes factores:

→**Crecimiento del mercado:** el mercado de la cerveza se encuentra en la fase de madurez, lo que explica que las ventas estén en fase de estancamiento y que el crecimiento del sector sea lento. De manera que, para ganar cuota de mercado las empresas tienen que rasgar las de sus competidores y de ahí se puede ver que la rivalidad es intensa.

→**Barreras de salida:** este tipo de sector requiere de maquinaria de altos costes y con larga vida útil, lo que hace tener grandes barreras de salida.

→**Diferenciación del producto:** este mercado presenta costes de cambio bajos, pues los productos de cerveza que se ofrecen son similares. De manera que, lo que se crea ante esta situación es una alta competencia entre las empresas existentes llevando a cabo estrategias de diferenciación para que sus productos no parezcan ser tan similares. Y a su vez, estas estrategias de diferenciación ayudan a disminuir la cuota de mercado de la competencia para aumentar la de la empresa.

¹⁶ Dato calculado a partir del informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2015.

4.2.2. PROVEEDORES

El mercado de la producción de cerveza se encuentra con un nivel muy alto de concentración, lo que lleva a que los proveedores tengan un limitado número de clientes y por tanto que su poder de negociación se reduzca. Además, las materias primas utilizadas en la elaboración de cerveza son poco diferenciadas y de fácil acceso, lo que hace que el poder de negociación de los proveedores se reduzca aún más.

4.2.3. CLIENTES

A pesar de que la empresa se encuentre en un sector de alta concentración, el poder de negociación de los clientes o compradores es muy alto, puesto que los consumidores finales tienden a ser cada vez más exigentes, selectivos y críticos, buscando al mismo tiempo mejores precios, gran variedad y una mayor calidad. Además, si se da un momento en el que los consumidores no se encuentran satisfechos con el producto que están consumiendo, estos pueden cambiar de marca con una alta facilidad, ya que el coste de cambiar de empresa proveedora, es muy bajo gracias a la gran oferta que se presenta de este producto, la cerveza.

Los clientes que presenta Damm se basan en tres grupos siendo estos supermercados, tiendas y todos los establecimientos del sector de la hostelería como son bares, restaurantes, etc. En cuanto a los supermercados y las tiendas, realizan un gran número de compras. Por lo que también cuentan con un gran poder negociador, estableciendo estos las reglas o normas de estas compras (como por ejemplo los plazos de pago). Por último, los bares y restaurantes también cuentan con gran poder, pero debemos notar que estos establecimientos cuentan con una gran influencia por parte del consumidor final, ya que estos al consumir pueden influir en la decisión de compra del producto.

4.2.4. SUSTITUTOS

Los posibles sustitutos son todos aquellos productos que los compradores podrían ver como una alternativa para consumirlos. La amenaza que existe en los productos sustitutivos es bastante alta, ya que en el sector o industria de la cerveza existen muchos productos iguales o parecidos. En cuanto a los principales sustitutivos de la cerveza,

destacar el vino y las cervezas de marca blanca (vs cervezas de calidad). En primer lugar, el vino presenta características muy similares a las de la cerveza, pues los dos productos son un fruto de una fermentación, son bebidas alcohólicas de baja graduación y ambos son gastronómicos, tanto el vino como la cerveza se pueden beber y disfrutar solos, pero en compañía con un buen plato sus sabores tienden a ser aún más disfrutados.

En segundo lugar, los productos de marca blanca, gracias a la importancia que están adquiriendo en estos últimos años, podrían considerarse como sustitutivos directos de las cervezas de mayor calidad, pues sin llegar a ser una gran marca, ofrecen cierta calidad y además a un precio más bajo. Finalmente otros sustitutivos podrían ser todos los refrescos, zumos, aguas, junto con las cervezas artesanales.

4.2.5. AMENAZAS DE ENTRANTES

La amenaza de nuevos entrantes será mayor o menor dependiendo de la fuerza que tengan las barreras de entrada que existan en el mercado. Gracias a las barreras de entrada, las empresas tienen ventajas sobre los posibles entrantes, dificultando así que estos entren en el mercado. Las barreras que se podrían dar en el mercado serían las siguientes:

→ **Economías de escala:** este tipo de economías se da cuando las grandes compañías logran alcanzar enormes niveles de producción, los cuales llevan a la reducción de costes de producción, ya que al aumentar la producción el coste fijo unitario por producto se reduce. Las economías de escala han influido enormemente en el rendimiento de la industria, ya que la gran concentración que se da al haber pocas y grandes empresas, a partir del aprovechamiento de las economías de escala.

→ **La diferenciación del producto:** teniendo en cuenta la presencia de costes de cambio bajos, como ya se ha comentado anteriormente, las empresas llevan a cabo estrategias de diferenciación tras la que han conseguido posicionar sus productos y marcas debido a los esfuerzos en publicidad y fidelización. De modo que al diferenciar bien el producto de la competencia y conseguir fidelidad en la relación con sus clientes y proveedores, dificulta enormemente la participación de nuevos competidores en el mercado.

→**Inversión:** la inversión es otro requisito para los competidores potenciales, lo que hace ser otra barrera para ellos, al tener que llevar a cabo una importante inversión en infraestructura, marketing, redes de distribución para lograr competir en el mercado.

→**Acceso a canales de distribución:** las empresas que actualmente están compitiendo en el mercado disponen de muchas facilidades en la distribución de sus productos desde la producción hasta el consumidor final ya que presentan relaciones fuertes y consolidadas con sus distribuidores. De modo que, para los nuevos competidores es necesario empezar un proceso de negociación con los distribuidores para que sus productos lleguen los consumidores. Sin embargo, este proceso resulta difícil de lograr, puesto que el acceso a canales de distribución resulta ser una gran barrera de entrada. Ya que la distribución en el canal Horeca (hostelería, restauración y catering) tiene fuerte relación con las empresas de producción de cerveza ya instaladas en el mercado. Por otro lado, en cuanto al canal Alimentación, muchos de los distribuidores presentan un gran poder de negociación lo que tampoco es muy atractivo para los nuevos competidores.¹⁷

→**Barreras administrativas y legales:**

Como se pudo notar en el análisis del entorno general del sector de la producción de cerveza, se dan normativas con objeto de que sean cumplidas por las empresas a la hora de desarrollar su actividad en la industria.

→**Curva de experiencia:** este factor también podría representarse como otra nueva barrera, puesto que la empresas existentes en el mercado llevan ya mucho recorrido desarrollado y llevado a cabo en el mercado lo que les permite tener experiencia y lo que puede llevar a reducir costes. De modo que, los competidores potenciales no tendrían esta ventaja, lo que llevaría a sumarles otra barrera de entrada.

¹⁷ BOLETÍN ECONÓMICO DE ICE N° 3062 DEL 1 AL 30 DE ABRIL DE 2015: análisis estratégico del sector cervecero español.

4.3 CONCLUSIONES

4.3.1. GRUPOS ESTRATÉGICOS

El análisis de grupos estratégicos tiene como objeto identificar las empresas del mercado que tienen características similares. En el mercado de la cerveza se podrían distinguir dos grupos estratégicos:

- ➔ **Grupo 1:** este grupo está formado por las empresas más grandes del sector con mayor presencia nacional. Entre ellas destacarían Mahou, Heineken España y Damm como se ha podido ver anteriormente.
- ➔ **Grupo 2:** las empresas que formarían este grupo serían aquellas que presentan un tamaño más pequeño en el sector y a su vez, mayor presencia a nivel comunidad autónoma. Entre ellas estarían Estrella de Galicia, Compañía Cerveceras de Canarias y La Zaragozana.

Entre las empresas que pertenecen a uno y otro grupo podemos encontrar una gran diferencia en el tamaño de las empresas, pues entre las seis empresas más importantes del sector, el primer grupo produce casi la totalidad de la cerveza en España. Y finalmente, gran diferencia en cuanto a la presencia a nivel nacional y comunidad autónoma.

4.3.2. ETAPA DEL CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA

La industria de la cerveza se podría decir que se encuentra en la etapa de madurez tras muchas características que presenta este mercado actualmente. Entre estas características, destacarían la demanda constante, la fuerza que han adquirido las empresas en cuanto a su gran experiencia, la alta intensidad en marketing, cuotas de mercado elevadas, alta competencia y internacionalización de empresas. Todas estas características dan lugar a la etapa de madurez en la que se encuentra el sector. Y todo ello lleva a un entorno con alta competitividad entre las empresas al tener que mantener su cuota de mercado para sobrevivir en este.

5. ANALISIS INTERNO

Una vez que se ha llevado a cabo el análisis externo, donde se ha estudiado tanto el general como el específico y se ha podido analizar y descubrir todos los factores y fuerzas que afectaban a la industria, procede realizar un análisis pero en el ámbito interno, es decir, de la empresa en sí, estudiando su desarrollo y planteamiento estratégico.

5.1.1. TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

Esta teoría permite explicar la ventaja competitiva sostenible y el crecimiento del desarrollo de la empresa asumiendo que las empresas que presenta un sector son heterogéneas ya que poseen recursos y capacidades exclusivas, únicas, teniendo en cuenta que no son perfectamente móviles entre las compañías del sector y de ahí el hecho de que sean únicos. El tipo de recursos y capacidades que presenta la empresa juegan un papel fundamental a la hora de determinar la rentabilidad y la ventaja competitiva sostenible.

Hay tres tipos de recursos, tangibles, intangibles y humanos y entre todos ellos podemos encontrar muchos tipos como económicos, físicos, humanos o intelectuales; cualquiera de ellos puede ser un recurso clave para que un negocio pueda competir de forma adecuada y eficiente en el mercado.

1.1 Recursos claves

A continuación, se presentaran una serie de posibles recursos claves que lleva acabo el negocio de la compañía Damm:

→ **Instalaciones y maquinaria:** las instalaciones y maquinaria que la empresa presenta son adecuadas a su nivel de producción y cuota de mercado, puesto que la compañía lleva a cabo procesos de ampliación de dos de sus plantas (Barcelona y Murcia) para aumentar su producción debido a la creciente demanda que se ha dado, por lo que Damm garantiza la respuesta óptima o toda su demanda. Por lo que estos cambios han llevado a una modificación y adaptación de las instalaciones y maquinaria para la mejora de su competitividad. De modo que, recursos físicos como la maquinaria y instalaciones aportan a su estrategia un desarrollo más competitivo.

→**Recursos humanos:** Damm hace un gran hincapié en el departamento de RRHH, puesto que lo considera como un recurso fundamental para conseguir todo lo que han hecho hasta ahora y más. La empresa considera que las personas representan un valioso activo para ayudar al crecimiento y fortalecimiento de esta. Por ello trabajan para captar y retener el mejor talento posible. Además de llevar a cabo diversos programas de formación, con el objetivo de conseguir la excelencia de las personas que forman parte de la plantilla.

La inversión en RRHH no deja de tener menos importancia que las inversiones que puedan darse en materia industrial, comercial, marketing o innovación. Ya que invertir en personas, significa invertir en talento, y esto es lo que precisamente otorga a la compañía un valor añadido.

→**Infraestructura tecnológica:** “Las TI necesita proporcionar valor asegurando que todos los sistemas trabajan sin problemas en todo momento, permitiendo a la compañía centrarse en su negocio principal”, afirma Luis Miguel Martín Montes, CIO, Damm.¹⁸ La compañía presenta un servicio, proporcionado por HP, capaz de ofrecer una infraestructura competitiva y tecnológicamente avanzada que reduzca costes de hardware, de mantenimiento además de proporcionar valor añadido a sus clientes externos. De modo que, Damm utiliza este recurso como una solución flexible para adaptarse a las necesidades del mercado.

→**Cultura:** todas las personas pertenecientes a la compañía deben de tener una cultura común que dé lugar a un objetivo común para todos, independientemente de los perfiles y puestos de la compañía. Damm considera su cultura como un recurso estratégico para la compañía, ya que la compañía siempre ha mostrado un apoyo hacia el mundo del teatro, música, cine, arte y gastronomía entre otros. A través de un patrocinio de festivales y eventos culturales como fue el caso de Voll-Damm Festival Internacional de Jazz de Barcelona

¹⁸ contrato de servicios TI : <http://www8.hp.com/es/es/hp-news/press-release.html?id=1517140#.WRGpI4VOLDc>

1.2 Capacidades

Las capacidades representan las formas de desarrollar las actividades, de utilizar los recursos, generando así, con el ajuste de recursos y capacidades, una fuente de ventaja competitiva.

1.3Análisis VRIO

Una vez comentados los apartados de recursos y capacidades, se llevará a cabo un análisis VRIO donde se estudiarán y se buscará cuáles de ellos supondrán fuente de ventaja competitiva sostenible.

FIGURA 3: análisis VRIO



1ºFase: recursos valiosos:

En la compañía Damm, se podrían destacar dos recursos valiosos como los recursos humanos y los recursos tecnológicos que llevan a cabo. Los recursos como la maquinaria e instalación, también podrían considerarse valiosos por toda la producción que consiguen alcanzar y la cuota de mercado que han logrado hasta ahora.

2º Fase: recursos escasos:

Los recursos como las instalaciones y maquinaria aunque presenten valor, todas las empresas del sector suelen estar al alcance de este tipo de recursos, por lo que este recurso quedaría descartado de ser VRIO, ya que es valioso pero no escaso. La tecnología que utiliza para llevar a cabo su actividad también es valiosa, pero el resto de empresas también podrían estar al alcance de ella. Sin embargo, el recurso humano se considera escaso, ya que esta empresa se preocupa por captar y retener el mejor talento

posible. Pues solo así pueden contar con un mejor equipo que sea capaz de ofrecer un valor añadido a la compañía.

3º Fase: recursos difíciles de imitar:

Todo el personal que se dedica a innovar nuevos productos descubrir nuevos sabores. Eso es difícil de imitar, ya que el recurso está en la capacidad del personal, lo que no se puede copiar y lo que supone una fuente de ventaja competitiva sostenible.

4º Fase: estructura organizativa adecuada:

Se podría afirmar que Damm está bien organizada para explotar este recurso en su propio beneficio, gracias a los resultados obtenidos por la empresa que demuestran que cuentan con este recurso valioso, escaso y difícil de imitar.

5.1.2. CADENA DE VALOR

La cadena de valor, es un modelo propuesto por Michael Porter a través del cual se puede identificar las actividades de la empresa que generan más valor para el consumidor final, es decir, permite averiguar qué actividades suponen una ventaja competitiva para la empresa respecto a la competencia que se encuentra en el mercado. De modo que esas actividades deben potenciarse y el resto la empresa debe de tratar de reducir su coste al máximo posible sin perder la calidad de las mismas. Para ello, esta herramienta utiliza un esquema que distingue dos tipos de actividades, las primarias y las actividades de apoyo. A continuación se presentara la imagen que muestra el esquema de este análisis:

FIGURA 4: cadena de valor Porter.



2.1 Actividades primarias

Las actividades primarias son aquellas que se encuentran directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto. Entre ellas tenemos:

→ **Logística interna:** el centro de referencia de la empresa se sitúa actualmente en el Prat del Llobregat, el cual se podría clasificar como uno de los sitios principales de la empresa, debido a que suministra durante todo el año las 24 horas del día, enviando y recibiendo productos.

→ **Operaciones o fabricación:** en cuanto a estas, podemos encontrar que es donde se fabrica la cerveza, la cual también se lleva a cabo en el centro de referencia del Prat del Llobregat.

→ **Logística externa:** se debe notar que Damm presenta una capacidad operativa hoy en día de 900 camiones diarios, y para ello dispone de diez sistemas de carga y descarga automática de camiones.

→ **Marketing y ventas:** la empresa hace mucho hincapié en el ámbito del marketing, tratando de llegar a su público objetivo, transmitiendo valores asociados de la marca con el objetivo de acabar teniendo unos buenos resultados, no solo en la notoriedad de la marca, sino también en las ventas. Respecto a las ventas, como ya se ha hablado antes, se puede notar que la compañía ha conseguido la tercera posición con respecto a las empresas que más facturan en el mercado, como vienen siendo Heineken y Mahou.

→ **Servicios:** en cuanto a estos destacar el servicio post-venta que responde a todo tipo de dudas de los clientes respecto a cuestiones que tengan sobre sus productos.

2.2 Actividades de apoyo

Estas actividades son aquellas que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, pero sirven de apoyo a las primarias otorgando a su vez valor agregado a los productos:

→ **Infraestructura:** son todas aquellas actividades administrativas que se dan en los departamentos de gestión finanzas, etc.; para que la organización funcione correctamente. Damm presenta una capacidad para operar de manera eficiente con el

objetivo de garantizar el buen funcionamiento de la compañía a través de una buena gestión.

→**Gestión de recursos humanos:** en esta actividad la empresa se caracteriza notablemente gracias a la política de formación, ya que Damm quiere que sus empleados estén aprendiendo continuamente para mejorar la productividad de estos dentro de la empresa. Además, la empresa se preocupa por crear un ambiente en el que todos los niveles de puestos de trabajo desempeñan una labor fundamental para la empresa para que todos empleados se sientan realizados y estableciendo un objetivo común para todos. Esta actividad crea una ventaja competitiva para la empresa.

→**Desarrollo tecnológico:** Damm es una empresa bastante innovadora, ya que es la primera compañía que lanzó al mercado la primera cerveza para celiacos como DAURA y INEDIT. Además esta actividad es también importante ya que hoy en día es necesaria para adaptarse a las necesidades del mercado y poder competir.

→**Aprovisionamiento:** diversidad y eficiencia en la red de proveedores: la empresa dispone de un grupo de red de proveedores, de categorías y ámbitos de actividad muy diversos. La misión del Departamento de Compras es poner a disposición de todas las sociedades del grupo una red de proveedores, de categorías y ámbitos de actividad muy diversos, lo que permite tener una red óptima para alcanzar el adecuado desarrollo de la actividad. Además estos proveedores cumplen con los requisitos de sostenibilidad que la empresa tiene definidos y presentan alto rendimiento técnico junto con una alta calidad del producto.

5.1.3. DAFO

El análisis DAFO, es un modelo que permite desarrollar un diagnóstico de la situación tanto interna como externa de la empresa para proceder a la toma de decisiones estratégicas. El objetivo de este modelo es ayudar a la empresa a poder averiguar cuáles son sus factores internos, que son fortalezas y debilidades y sus factores externos, representando las oportunidades y amenazas a las que está expuesta.

→**Oportunidades:**

- **Turismo:** España es uno de los países que más turismo presenta, consiguiendo una cifra para 2015 de 68,1 millones de turistas. Estos son atraídos por España gracias a su cultura, clima y gastronomía. La hostelería es uno de los mayores beneficiarios del factor turismo, donde enormes cantidades de cerveza son consumidas y de ahí, que el sector de empresas de producción de cerveza se beneficien de este factor.
- **Apertura a nuevos mercados internacionales:** las empresas más importantes del sector llevan a cabo planes de expansión hacia el comercio exterior dada la gran concentración que presentan en la industria nacional.
- **Buena para la salud:** la cerveza presenta muchos beneficios para la salud, siendo considerada como un producto saludable si se consume de manera moderada. Esta presenta beneficios como propiedades antiinflamatorias, potente diurético, ayuda a proteger la salud cardiovascular, entre muchos otros.¹⁹

→ Amenazas:

- **Aumento de producción de cerveza artesanal:** desde hace unos cuantos años se dio la aparición de la producción y comercialización de la cerveza artesanal. Estas con características diferentes en cuanto a la cerveza tradicional y con sabores más fuertes podrían ser una amenaza para la cerveza tradicional industrial.
- **Campañas anti-alcohol:** cada vez se llevan a cabo más campañas anti-alcohol y bastante agresivas, lo que puede condicionar y afectar al mercado de la producción de cerveza.
- **Bebidas refrescantes:** estas también podrían ser una amenaza para la cerveza puesto que realizan la misma función como producto refrescante de la cerveza y además no contienen alcohol.
- **Estacionalización del consumo:** en ocasiones, la cerveza puede verse como un producto estacional, ya que con la llegada del calor su consumo tiende a aumentarse al ser considerada también como producto refrescante. Por lo que muchas veces coincide que las zonas de mayor consumo en España se dan gracias a la llegada del buen tiempo.

¹⁹ Beneficios de la cerveza que no te imaginabas: <https://mejorconsalud.com/los-beneficios-de-la-cerveza-que-te-imaginabas/>

→Debilidades:

- si lo comparamos con el líder de nuestro mercado, Mahou, la empresa posee una baja presencia internacional. Sin embargo, en los últimos años la compañía ha aumentado su presencia en el mercado internacional y además tiene como reto hacer una mayor penetración en este mercado en los próximos años.

→Fortalezas:

- Experiencia: Damm lleva muchos años desempeñando la labor como gran productor de cerveza, lo que ha llevado a que Damm cuente con un gran experiencia de la que puede aprovecharse para competir eficazmente en su mercado.
- Eficacia publicidad: como ya se ha comentado anteriormente, Damm pone empeño en su publicidad para generar notoriedad de la marca tratando de llegar a su público objetivo, lo que ha repercutido positivamente en las ventas de la empresa. Pues Damm considera la publicidad como una herramienta clave para transmitir emociones, sensaciones y proximidad y para llegar al éxito se tiene que llegar a los consumidores y crear vínculos con estos. De ahí que la empresa obtenga tantos premios y reconocimientos en sus campañas.
- Predominio del mercado mediterráneo: las zonas próximas al mediterráneo son s dominadas por Damm, quien acumula la mayor cifra de cuota.

6. ESTRATEGIA COMPETITIVA

En este punto se describirá cómo la compañía posiciona sus productos y se comentarán pequeños detalles sobre la estructura de la empresa Damm.

Estado de tecnología

Como ya se ha podido notar, Damm dispone de plantas de producción lo suficientemente actuales y renovadas para seguir desarrollando la actividad de la empresa aumentando su producción y permitiéndole adaptarse a las necesidades que presenta el mercado de la cerveza. Además, la empresa se centra en un plan de ampliación y racionalización de la capacidad y desarrollo de las instalaciones logísticas.

Estrategia de diferenciación

Damm busca siempre la diferencia para poder continuar desarrollando su actividad en el mercado y poder competir eficazmente. Gracias a la calidad de sus productos e innovación buscando lo distinto, lo diferente, lo nuevo adecuado a sus clientes buscando siempre retos nuevos, Damm puede seguir evolucionando como ha conseguido hacer hasta ahora. De modo que la estrategia que Damm lleva a cabo para tener éxito en el mercado es la diferenciación, de esta forma la empresa logra la fidelización de sus clientes. Pero para ello la empresa tiene que invertir en la innovación, ya sea en el producto, nuevos formatos, campañas de publicidad atractivas y diferenciadoras. Por lo que Damm lucha por la diferenciación dando calidad e innovación en todo lo que llevan a cabo.

Desarrollo de nuevos productos

En el desarrollo de productos de Damm, destacar que fue la empresa pionera en el sector cervecero en lanzar la primera cerveza sin gluten apta para celíacos en 2006. Tras ello, el resto de compañías que operaban en el sector cervecero español comenzaron a producir también cerveza sin gluten. Esta innovación presenta una gran importancia, puesto que supone un cambio bastante importante en la vida de personas que no toleran el gluten.

7. ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia corporativa de Damm es un factor clave para la mejora de sus resultados. Esta abarca temas como la diversificación de productos y actividades, la continua mejora de la eficiencia productiva y la expansión de marcas a nivel internacional.

Damm invirtió en 2015 más de 60 millones de euros en su plan estratégico industrial, destinando parte de esa inversión en la ampliación y modernización de sus fábricas y la optimización de los diferentes centros de Alfil Logistics (empresa de servicios logísticos integrales para productos de gran consumo, alimentación y bebidas) y Pall-Ex Iberia (compañía de transporte exprés de mercancía paletizada).

Asimismo, la estrategia de internacionalización puesta en marcha en 2006 sigue dando frutos alcanzando a finales del 2015 la presencia internacional en 108 países y produciéndose una continua mejora en la actividad internacional, pasando del 2% en 2008 al 18% en 2015.

Una de las operaciones relevantes del 2015 fue el aumento de la participación del Grupo Rodilla (alimentación y restauración) del 76% al 100%, la cual repercutió positivamente en el resultado de ejercicio. También cabe destacar la consolidación del Grupo Cacaolat, resultado de la alianza de Damm y Cobega, tanto en el mercado nacional como en el segmento internacional.

Finalmente añadir que Damm también ha realizado otras operaciones importantes como el inicio de la fabricación, distribución y comercialización de Carling, la marca de cerveza líder en Reino Unido, y la distribución y comercialización de Schöfferhofer, cerveza líder en el mercado alemán.

8. FUTURO

En este apartado se comentarán los retos que presenta Damm para su futuro entre los cuales destacarán temas como economía, clientes y consumidores, proveedores, recursos humanos y prevención de riesgos laborales.

→Economía:

- Incrementar la presencia internacional penetrando en nuevos mercados de los cinco continentes.
- Mayor presencia de las marcas en los canales del mercado nacional.
- Llevar a cabo una intensa transformación digital de los procesos de la compañía.

→Clientes y consumidores:

- Alcanzar una mayor fidelización reforzando la relación de valor con clientes y consumidores.
- Incrementar la red actual de distribución.

→ **Proveedores:**

- Mejorar la comunicación con los proveedores potenciando el uso de herramientas digitales.

→ **Recursos humanos y prevención de riesgos laborales:**

- Implantar el proyecto «Desarrollo de competencias digitales» para captar necesidades y puesta en marcha de acciones formativas.
- Apuesta por la empleabilidad joven, retención de talento y formación transversal en la plantilla.
- Llevar a cabo proyectos para mejorar la calidad de los trabajos de los equipos de las distribuciones en cuanto a previsión de riesgos (Departamento de Distribución a Hostelería).

9. CONCLUSIONES

El análisis estratégico que se ha llevado a cabo, representa un estudio para conocer la industria de la producción de cerveza en España y en concreto como interactúa Damm en ella.

La industria cervecera ha experimentado un gran cambio en cuanto a la tendencia de su producción, venta y consumo, pasando de tener una tendencia negativa de estos parámetros durante los años de crisis económica a una positiva a partir de 2014, la cual fue aumentando progresivamente. De modo que, se podría decir que la cerveza ha pasado de ser un tipo de producto consumido “en ocasiones”, a ser un producto consumido habitualmente. Esta industria cervecera se caracteriza por presentar un alto grado de concentración, basado en la competencia entre pocos oferentes y de grandes diferencias de tamaño (las tres empresas más grandes como Mahou, Heineken y Damm abarcan el 90% de la cuota de mercado), junto con la producción de un producto no muy diferenciado en el sector, dando lugar a una estructura de oligopolio asimétrico, lo que lleva a la existencia de una alta rivalidad entre las empresas ya establecidas en el mercado.

En cuanto a la estrategia que Damm lleva a cabo para el desarrollo de su actividad, como se ha podido ver, es necesario partir en base a dos puntos importantes, el mercado maduro que presenta la industria y los costes de cambio bajos que presenta. Al estar ante un mercado donde el producto que se oferta es muy similar y las ventas de este se encuentran en la fase de estancamiento, la empresa Damm (junto con el resto) se decantan por estrategias de diferenciación para intentar que el producto se diferencie del resto de la competencia y de esa manera, conseguir ganar cuota de mercado. Esta cuota de mercado se gana disminuyendo la de sus competidores para aumentar la suya propia. Desde este enfoque, también se podría ver la clara e intensa rivalidad que existe en el mercado. Y Finalmente añadir la mejora de resultados de la empresa, gracias a estrategia corporativa desarrollada en la empresa abarcando grandes inversiones en planes estratégicos industriales para mejorar la eficiencia productiva de la empresa. Aumentos de participaciones y nuevas consolidaciones para que repercutan positivamente en el resultado y finalmente destacar el aumento de presencia internacional que está presentando la empresa, gracias a la continua apertura a nuevos mercados.

10. BIBLIOGRAFÍA

S.LARA, LAURA.(2012). Damm, la historia de una cerveza 'con estrella'. (Visto el 3/05/2017). Obtenido de:

http://www.vanitatis.elconfidencial.com/estilo/2012-03-06/damm-la-historia-de-una-cerveza-con-estrella_546248/

GRUPO DAMM (Visto el 3/05/2017). Obtenido de:

www.damm.es

2015-GRUPO DAMM, INFORME INTEGRADO 2014/2015 (Visto el 5/05/2017). Obtenido de:

<http://www.damm.es/wps/wcm/connect/webdamm/618b7e36-38ab-439c-8e85-b6875e59c97e/Informe+integrado+2014-2015.pdf?MOD=AJPERES&ContentCache=NONE&CACHE=NONE&CACHEID=618b7e36-38ab-439c-8e85-b6875e59c97e>

DAMM. Wikipedia, la enciclopedia libre. (Visto el 10/05/2017). Obtenido de:

[\(https://es.wikipedia.org/wiki/Damm\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Damm)

MILLÁN, ALICIA. (2015). Ranking de los 10 mayores fabricantes nacionales de cerveza. (Visto el 12/05/2017). Obtenido de :

[\(https://www.verema.com/blog/cervezas/1331939-ranking-10-mayores-fabricantes-nacionales-cerveza\)](https://www.verema.com/blog/cervezas/1331939-ranking-10-mayores-fabricantes-nacionales-cerveza)

INFORME SOCIOECONÓMICO DE LA CERVEZA DE 2013 DE LA ASOCIACIÓN DE CERVECEROS DE ESPAÑA. (Visto el 16/05/2017). Obtenido de:

http://www.cerveceros.org/pdf/CE_Informe_socieconomico_2013.pdf

INFORME SOCIOECONÓMICO DE LA CERVEZA DE 2014. (Visto el 16/05/2017). Obtenido de:

http://www.cerveceros.org/pdf/CE_Informe_socioeconomico_2014.pdf

2015 DE LA ASOCIACIÓN DE CERVECEROS DE ESPAÑA. (Visto el 16/05/2017). Obtenido de:

[\(http://www.cerveceros.org/pdf/CE_Informe_socioeconomico_2015_v2.pdf\)](http://www.cerveceros.org/pdf/CE_Informe_socioeconomico_2015_v2.pdf)

GUERRAS, L.A. La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Editorial THOMSON CIVITAS. Cuarta edición, 2008.

“DEBEMOS CONVIVIR CON LA COMPETENCIA, INTENTANDO BUSCAR SIEMPRE LA DIFERENCIA”. Feedback today.net (Visto el 26/05/2017). Obtenido de:

<http://www.feedbacktoday.net/entrevista/581/enric-crous-director-general-del-grupo-damm>

BOLETÍN ECONÓMICO DE ICE N° 3062 DEL 1 AL 30 DE ABRIL DE 2015. Análisis estratégico del sector cervecero español. (Visto el 17/05/2017). Obtenido de:

(http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_3062_2633A5C34F40CC896E6661B8BDCC1469.pdf)

BENEFICIOS DE LA CERVEZA. (Visto el 1/06/2017). Obtenido de:

(<https://mejorconsalud.com/los-beneficios-de-la-cerveza-que-te-imaginabas/>)

GRANT, R.M. Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Editorial THOMSON CIVITAS. Quinta edición, 2006.